

# **Aproximación a los requerimientos de la OCDE en empresas colombianas: una mirada a los riesgos de fraude y corrupción**

**Vicky Chavarría Posada**

*vchavarr@eafit.edu.co*

**Maria Cristina Gil López**

*mgillop@eafit.edu.co*

**Fredy Humberto Gómez Orjuela**

*fgomezo@eafit.edu.co*

## **Resumen**

Desde los años 80' conjuntamente las organizaciones multilaterales y las economías emergentes vienen desarrollando mecanismos contra el fraude y la corrupción, en búsqueda de asegurar el desarrollo sostenible de sus economías.

El tema de la presente investigación se enfoca en identificar cómo se integran las directrices de la OCDE en asuntos de gobierno corporativo, cohecho en las transacciones internacionales y políticas de protección a los consumidores, dentro de la gestión de riesgos de fraude y corrupción en algunas entidades públicas y privadas de la ciudad de Medellín. Este objetivo es logrado mediante la metodología cualitativa, utilizando el método de casos, con la realización de entrevistas a profundidad con los líderes de los procesos de gestión de riesgos, diagnosticando el estado de madurez frente a dichos temas y concluyendo sobre las oportunidades de mejoramiento que se derivan de este estudio.

Los principales hallazgos apuntan a que las empresas están trabajando en los asuntos requeridos por la OCDE y reportan avances en su metodología para administrar los riesgos, principalmente en temas de gobierno corporativo con el objetivo de combatir los riesgos de fraude y corrupción, componente que sirve como referente para administrar el riesgo de cohecho. Con relación a las políticas del consumidor se identifica que se han venido implementado las nuevas exigencias legales del país.

**Palabras clave:** Fraude, Corrupción, OCDE, Gestión de Riesgos.

## **Abstract**

From the years 80' together the multilateral organizations and the emerging economies are developing mechanisms against fraud and corruption in the quest to secure the sustainable development of their economies. Therefore, our topic of research focuses on identifying how they integrate the OECD guidelines on issues of corporate governance, bribery in international transactions and policies for the protection of consumers, within the management of the risk of fraud and corruption in some public and private entities in the city of Medellín. This objective is achieved through the qualitative methodology, using the case method, with the realization of in-depth interviews with leaders of the risk management processes, diagnosing the maturity state faced with these issues and concluding on the opportunities for improvement that are derived from this study. The main findings suggest that companies are working on matters required by the OECD and reported progress in their methodology to manage risks, mainly on issues of corporate governance with the aim of combating the risks of fraud and corruption, component which serves as a reference to manage the risk of bribery; with regard to the policies of the consumer is identified which have been implemented the new legal requirements.

**Key words:** Fraud, Corruption, OECD, Risk Management.

## Introducción

En las últimas décadas las reflexiones y acciones en contra de la corrupción han cambiado. Hoy día, las señales de intolerancia hacia este delito van en aumento y cada vez más gobernantes y administradores de empresas están siendo objeto de investigaciones legales por este tipo de sucesos. Para el Banco Mundial (2000), la corrupción es la extralimitación del poder público en búsqueda de un beneficio particular (Jong, Anh, y Ees, 2015). Según esta definición se aqueja a todos los sectores de la sociedad, generando un impacto perjudicial sobre los mercados, sobre la calidad de vida de los ciudadanos y hace que afloren otros delitos como el crimen organizado, la delincuencia y el terrorismo. Todo esto hace que disminuya la inversión y por consiguiente limitando el crecimiento y desarrollo económico (Mendoza, Lim, y Ong, 2015; Nur-tegin y Sahin, 2013; Cuervo-Cazurra, 2008; Kim, 2016; Transparencia Internacional, 2016a; UNODC, 2016; Mauro, 1997; Argandoña, 2007). De acuerdo con datos económicos del año 2014, se estimó que el costo de la corrupción mundial correspondía a más del 5% del producto interno bruto (PIB) (US \$ 2,6 billones de dólares) (Kimeu, 2014).

El concepto de fraude se ha desarrollado más ampliamente desde una mirada del sector empresarial privado, incluso más desde los mercados de capitales. Firmas de auditoría como KMPG Asesores S.L. (2007) lo definen como “cualquier acción cometida intencionadamente para obtener ganancias de forma ilícita e ilegal”, mientras que la corrupción involucra la capacidad de abusar del poder público. La teoría del triángulo del fraude expuesta en 1973 por Donald Cressey plantea que la falta de integridad está relacionada directamente con el fraude (López y Sánchez, 2012). La diferencia entre fraude y corrupción la clarifica Wainstein (2003) al precisar que con la participación de una sola persona es suficiente para que se concrete un fraude a diferencia de la corrupción, donde es necesaria la intervención de dos personas.

Con este estudio se pretende generar una reflexión acerca de cuestionamientos como: ¿Qué tan alineadas están las empresas públicas del sector de servicios como las empresas privadas del sector financiero en la ciudad de Medellín, con respecto a los estándares, guías

y buenas prácticas que emite la OCDE, para la gestión del riesgo de fraude y corrupción en las directrices de gobierno corporativo, cohecho en las transacciones internacionales y políticas de protección?

El presente artículo ofrece cuatro capítulos fundamentales, que inician con el marco de referencia, estudios previos acerca del fraude y la corrupción en el ámbito de los negocios, el marco legal internacional, el contexto colombiano y la evaluación de los requerimientos hechos por la OCDE. El diseño metodológico utilizado en el estudio hace parte del segundo apartado. El trabajo de campo realizado con los resultados puede ser observado en el capítulo tercero, y finalmente, se encuentran las discusiones y conclusiones resultantes de las entrevistas realizadas.

## **1. MARCO DE REFERENCIA Y ESTUDIOS PREVIOS**

La primera regulación en reflexionar sobre la ilegalidad del pago de sobornos a servidores públicos en el exterior fue la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) con la ley de prácticas corruptas en el exterior emitida en 1977 y la imposición de controles sobre las empresas estadounidenses y sus subsidiarias. Debido a los manejos inadecuados, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han sido exigentes en la entrega de recursos para los proyectos que pretenden apoyar. Dos décadas después, 1997, la convención de la OCDE contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales, requirió a los 35 países miembros de la OCDE penalizar el soborno transnacional (Cuervo-Cazurra, 2006).

En la década 2000 – 2010 se creó un marco legal internacional para combatir la corrupción, a través de la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) que entró en vigor a partir del año 2005. En 2013, la CNUCC contaba con 168 miembros. Por su parte, la convención sobre lucha contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE incluye 40 estados miembros y entró en vigor en el año 1999.

El marco internacional anticorrupción contiene convenciones adicionales y políticas tales como:

- Convención Interamericana contra la corrupción a partir de 1977, cuyos miembros incluyen países de la Organización de Estados Americanos.
- Convención de la Unión Africana sobre prevención y lucha contra la corrupción a partir de 2003, con 33 miembros africanos.
- Convenio penal sobre la corrupción a partir de 1998 y el convenio civil sobre corrupción del Consejo Europeo a partir 1999.
- Política anticorrupción de la Unión Europea, definida en el artículo 29 del tratado de la Unión Europea y aplicada a través de dos instrumentos principales: la convención sobre protección de los intereses financieros de las comunidades europeas a partir de 1995 y la convención contra la corrupción con implicación de funcionarios europeos o funcionarios de los estados miembros de la Unión Europea a partir de 1997.

Los programas antifraude también han tenido fortalecimiento a través de numerosos modelos y leyes: a) Australia: Reforma corporativa y de auditoría, 2004; b) Canadá: Código penal canadiense; c) Unión Europea: Plan de acción de servicios financieros “FSAP”; d) Reino Unido: empresas (auditorías, investigaciones y la comunidad empresarial, ley de 2004); e) Estados Unidos: ley patriótica de EE.UU., ley Sarbanes-Oxley de 2002, SAS 99, “NYSE” y “NASDAQ” normas de cotización, “Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)”; f) España: Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2006 “Código Conthe 2006”, “ICAC” 2000. (KMPG Asesores S.L., 2007). Estos desarrollos demuestran el interés del sector empresarial y gubernamental de corregir y evitar desviaciones en las operaciones de mercado, facilitando condiciones favorables y transparentes para los mercados, en búsqueda de un crecimiento sostenido de las economías y de todos los grupos de interés.

### 1.1. Fraude y corrupción en el ámbito de los negocios

Con los sucesos de corrupción y las exigencias legales en contra de este delito, se generan rompimientos en las relaciones cuando se detectan actuaciones incorrectas por una de las partes, lo que conlleva al bloqueo y la disminución de operaciones en la búsqueda de nuevos socios comerciales (Moene y Soreide, 2016).

A raíz de los resultados en la encuesta de percepción de corrupción, realizada por la propensión a realizar sobornos en empresas altamente desarrolladas en mercados emergentes, se plantean unas recomendaciones en búsqueda de la integridad en las organizaciones, determinadas en fortalecer la aplicación, el monitoreo y la divulgación de información sobre las políticas y los procedimientos empresariales en contra de la corrupción y sobre los compromisos de transparencia (Transparencia Internacional, 2011).

Para Transparencia Internacional es difícil medir la corrupción, pero existe una serie de estudios e índices que dan cuenta de cuales países sufren la corrupción y el soborno. Por ello el índice publicado anualmente por este organismo tiene su sustento en numerosos estudios de empresarios y lo que perciben los expertos de la corrupción en determinados países. Por lo tanto, el IPC, Índice de Percepción de Corrupción, da una idea del grado de corrupción y otros estudios muestran que existe una estrecha correlación entre la percepción de corrupción y corrupción real (Transparencia Internacional, 2016b).

Diferentes análisis asocian directamente los grandes movimientos de la apertura económica y crecimiento constante del PIB de las economías emergentes con eventos de corrupción. Casos como estos están plenamente identificados en países como Vietnam (Geo-Jaja y Mangum, 2000); Camboya (Malesky y Samphantharak, 2008), Taiwán, Singapur, Hong Kong, Corea del Sur, China y gran parte del continente africano (Gjalt de Jong, Phan Anh Tu, and Hans van Ees, 2003). Este fenómeno es explicado por la descentralización y el control estatal de los recursos que dinamizan las economías, tales como controles del sistema bancario, creación de empresas, limitaciones a la inversión, permisos y licencias, entre otros. A esto se le agrega que la gran mayoría de los funcionarios públicos no cuenta con un buen nivel salarial, ni profesional, lo que los impulsa a facilitar los actos de fraude y

corrupción (Gueorguiev y Malesky, 2012; Argandoña, 2005; Jong, Anh, y Ees, 2010; Fisman y Svensson, 2007; Asiedu y Freeman, 2009).

De acuerdo con las cifras de Transparencia Internacional, existen países particularmente con índices poco alentadores. Un ejemplo de ello es Nigeria que ocupa la posición No. 136 y una puntuación en el índice de percepción de corrupción a 2015 de 26 entre 100 (percepción de ausencia de corrupción) y 0 (percepción de muy corrupto). Teniendo en cuenta esta cifra, es específicamente interesante identificar cómo el comercio transfronterizo de Nigeria se mueve en un contexto de ilegalidad y los resultados muestran que estas prácticas son tan generalizadas que se vuelven normas paralelas a su economía con sus propias tradiciones y valores. El soborno de funcionarios es ampliamente aceptado, lo que impide hacer cumplir la ley en los mínimos niveles y con el agravante de que la mayoría de los comerciantes no ven el comercio ilegal como inmoral. Así, la línea que diferencia lo que es legal de lo ilegal se vuelve insignificante (Fadahunsi y Rosa, 2002). Encuestas realizadas a empresas en 15 países africanos, sugieren que la corrupción es un grave problema para las empresas de este continente y que los costos en promedio oscilan en muchos países entre el 2,5 y 4,5 por ciento de las ventas Clarke (2011).

Conforme a una muestra obtenida por Transparencia Internacional para determinar el índice de soborno transnacional en 2011, se identificó que, entre las 28 principales economías del mundo, ninguna de aquellas empresas consideradas como totalmente transparentes, se encontraban exentas de soborno. Las economías latinoamericanas se acercan mucho al comportamiento de los países asiáticos. De acuerdo con los resultados obtenidos en una encuesta privada realizada en 1999 por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, a gerentes de 29 países (20 de ellos de América Latina), se pudo identificar que la corrupción es mucho mayor en América Latina que en países miembros de la OCDE, excluyendo a los miembros latinoamericanos de la Organización México-1994 y Chile-2010. En promedio, el 60% de los encuestados de América Latina indican que la corrupción es un obstáculo para hacer negocios (Gaviria, 2002).

De ahí, que cada vez existen más pruebas de que los costos económicos de la corrupción son enormes y que sus niveles cambian sustancialmente en algunos países en desarrollo

respecto de otros. De esta manera, la lucha contra la corrupción es posible y las habilidades para combatirla deben contar con la asistencia sobre sus causas básicas que generen resultados sobre el papel de los incentivos, la prevención, las reformas económicas y gubernamentales (Gray y Kaufmann, 1998).

Mauro (1997) de acuerdo con sus investigaciones sobre el fenómeno de la corrupción, propuso indicadores diferentes de impacto que produjeron mejores estimaciones a los determinantes de la inversión y el crecimiento económico, entre ellos el índice de eficiencia burocrática como una disposición más precisa a la medición de la corrupción.

Estudios previos realizados mediante entrevistas personales a ejecutivos de empresas, determinaron los efectos de la convención de la OCDE para combatir el cohecho internacional de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales. Dichos análisis permiten concluir que los sobornos son necesarios para obtener contrataciones en muchas partes del mundo y ninguno de ellos considera que tal convención tendría efectos inmediatos, sino que su fin es buscar ser percibidos como miembros respetables de la comunidad mundial (Hamra, 2000).

El impacto de la corrupción en la inversión extranjera directa (IED), no solo se traduce en una reducción de la misma, sino también en un cambio en la composición del país de origen de la IED. Justifica que la corrupción provoca una IED más baja respecto a los países miembros de la OCDE para combatir el soborno de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales y viceversa (Cuervo-Cazurra, 2006). Con la Teoría de la Anomia, Cullen, Johnson, Martin y Parboteeah (2007), se da cuenta sobre el apoyo de los países que desde el seno de la sociedad global y su estructura social con conductas desviadas, tanto a niveles culturales como institucionales, sobre el soborno a nivel de empresa, con lo que dicha teoría demuestra que las presiones a nivel de empresa pueden alentar el suministro de sobornos como una firme estrategia.

Contrariamente en Dinamarca la función pública está acreditada. Los daneses no están dispuestos a pagar sobornos. Sin embargo, parece que en la forma clásica de la corrupción, el soborno no es un factor determinante que afecte la economía de hoy día. Aún así, no se puede olvidar que la corrupción ha existido y por ello no debe ser ignorado en el contexto

danés, ya que la corrupción acoge muchas nuevas formas (Transparencia Internacional, 2016).

## 1.2. Marco legal internacional de lucha contra la corrupción

Corea del Sur a pesar de su inmenso desarrollo económico, se percibe como una potencia rodeada de reglas que hacen ver la corrupción como una dificultad muy antigua y problemática. Este gobierno asiático ha admitido su capacidad para formarse de las vivencias y de las dificultades de otras naciones. Aprovecha este aprendizaje al diseñar y reglamentar sus propias leyes, sin olvidar peculiaridades únicas que dan apertura al camino que conduce a las mejores políticas en contra de la corrupción (Kim, 2016).

En la verificación de los índices de percepción de corrupción de 2015 (Cuadro 1), se aprecia que la corrupción sigue siendo extensa y los países que ocupan las primeras posiciones presentan características similares y claves, como altos niveles de libertad de prensa, acceso a la información sobre presupuestos que permite al público conocer los orígenes de los dineros y la forma en cómo se invierte, significativa integridad entre quienes ocupan cargos públicos y poderes judiciales sin distinguir entre ricos y pobres. Este indicador se obtiene a través de encuestas a empresarios, académicos y analistas de riesgos, extranjeros residentes del país y nacionales (Transparencia Internacional, 2016).

Cuadro 1

### *Índice de Percepción de Corrupción 2015*

Posición País	País / Territorio	Puntuación del IPC 2015
1	Dinamarca	91
83	Colombia	37
167	Corea del Norte	8
167	Somalia	8

La Puntuación del IPC correspondiente a un país o territorio, muestra el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país, entre 100 (percepción de ausencia de corrupción) y 0 (percepción de muy corrupto) - (Transparencia Internacional, 2016)



Dinamarca ocupa el primer lugar por segundo año consecutivo, mientras que Corea del Norte y Somalia muestran el peor resultado, con apenas 8 puntos cada uno. El resultado para Colombia no mostró cambios respecto a los años anteriores, posición 83 con 37 puntos, lo que puede significar un mayor riesgo para una paz estable y duradera y respecto a sus países vecinos. El panorama no es muy alentador en los últimos años, con los escándalos que han marcado la falta de transparencia en los sectores públicos de países tales como Panamá, Venezuela, Brasil y Ecuador.

Las diversas políticas presentan señales ilimitadas al estímulo de mitigar el delito con un requerimiento absoluto de valores morales, tales como el desarrollo de transparencia, honestidad, correcta compensación del desempeño, resaltando las responsabilidades y la validación de la transparencia, que en determinado caso puede aumentar los costos personales y profesionales de estar involucrado, aumentando la aversión al fraude de un individuo. La corrupción cuenta con posibilidades de demanda y oferta, que impiden la aplicación de la ley e influyen en el comportamiento de los funcionarios que están dispuestos a aceptar sobornos. En acusaciones como el escándalo de Brasil y los “Panamá Papers”, por ejemplo, está identificado que la aversión al fraude es un rasgo humano que cambia al interior de cada una de las entidades empresariales, tanto del orden público como privado. Así mismo, se entiende que la prevención al fraude entre los individuos puede variar entre países, incluso de similares condiciones económicas y sociales (Moene y Soreide, 2016).

### 1.3. Contexto colombiano

Colombia interesada en promover e internacionalizar sus abundantes recursos naturales, a través del fortalecimiento reformas regulatorias, políticas de desarrollo y sostenibilidad ambiental, avanza en la búsqueda de una expansión económica justificada en la divulgación de la Constitución Política de 1991. Esto permite una actualización en las actividades económicas, la búsqueda de mejores niveles de seguridad y la legalización de diferentes sectores, con la intención de garantizar en el futuro un crecimiento económico para el país (OCDE, 2014). Por ello el interés de convertirse en miembro de la OCDE y se prepara plasmando y cumpliendo una serie de ajustes al interior del país, como requisitos previos a

su aceptación. Un ejemplo de ello es la lucha contra los delitos de fraude y corrupción a través del fortalecimiento del gobierno enmarcado en la transparencia y la legitimidad en las negociaciones, con el fin de atraer nuevos socios comerciales a través de inversión extranjera.

Claramente no se habla de una nueva tendencia en el país, sino que por el contrario son cada vez más innegables los deterioros que estos delitos generan extendiéndose en contextos de terrorismo, violencia y criminalidad, donde los líderes tradicionales son corruptos. El surgimiento de grupos al margen de la ley, ha permitido convertir en líderes determinantes de la gestión de lo privado y lo público, en especial en algunos departamentos y municipios dada la precariedad de los procesos políticos, la falta de transparencia y de la incapacidad de los líderes gubernamentales que garantizan los derechos y el bienestar colectivo del país (Transparencia por Colombia, 2016).

Transparencia por Colombia a través de sus resultados de medición de transparencia empresarial – MTE 2016, permite el acceso a una herramienta de control social que tiene por objetivo, monitorear y evaluar mecanismos y políticas de transparencia empresarial, promoviendo el fortalecimiento del sector privado, mediante la adopción de buenas prácticas de integridad en el relacionamiento con los grupos de interés. Esto ha permitido generar alertas sobre fallas y/o debilidades que pueden convertirse en posibles riesgos de corrupción al interior de las empresas, que mediante la implementación de planes de mejoramiento, se pueden convertir en fortalecimiento institucional, no solo de la empresa, sino de su entorno de negocio (Transparencia por Colombia, 2016).

El direccionamiento del gobierno colombiano frente a estos delitos está dado bajo las siguientes iniciativas anticorrupción: eliminación de las contrataciones directas con las entidades sin ánimo de lucro, supervisión ciudadana en la construcción de vías con el apoyo de la ciudadanía y el plan de alimentación escolar con el apoyo de la Cooperación Británica y el BID, consistente en la realización de un experimento social con estos planes (sin aumento de penas, sin nuevas leyes y sin intervención de entidades), ya que es un sector donde están identificados eventos de corrupción. Esto con el fin de elevar la eficacia de la lucha en contra de la corrupción (Presidencia de la República de Colombia, 2016).

#### 1.4. Requerimientos y buenas prácticas según la OCDE

Antes de hablar de la OCDE, es necesario conocer un poco sobre sus orígenes, propósitos y funcionalidad. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) celebró su aniversario 55 y sus orígenes se dieron oficialmente el 30 de septiembre de 1961. A la fecha agrupa 34 países miembros, su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. (OCDE, 2016). Es importante mencionar que esta organización no proporciona recursos financieros, solo presta asesoría para mejorar las políticas públicas de los países vinculados y no vinculados. La estructura de la OCDE está contenida en tres cuerpos principales: (1) Los países miembros de la OCDE, (2) secretaría de la OCDE, y (3) comités de la OCDE. (Smith, Gruben, Johnson y Smith, 2012).

Algunos asuntos determinantes para que Colombia ingrese a esta organización, donde hasta el momento solo dos países latinoamericanos pertenecen, México y Chile, son el robustecimiento de las instituciones a través del gobierno corporativo, el control efectivo al cohecho en las transacciones internacionales y el cumplimiento en las políticas del consumidor. Estos son algunos de los principales ejes, los cuales se desarrollan a través de esta investigación.

##### 1.4.1. Gobierno Corporativo

El Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE, en su reunión del 06 de abril de 2016, dio el visto bueno para Colombia en este aspecto. En este sentido, el gobierno nacional implementó reformas que incluyeron la salida de los ministros de las juntas directivas de las empresas estatales, el fortalecimiento de la independencia, la protección legal del superintendente financiero y la actualización del código país sobre los estándares de gobierno corporativo para las empresas que emiten valores en el mercado de capitales (Presidencia de la República de Colombia, 2016).

Los aspectos más relevantes y requeridos por la OCDE en esta directriz pretenden asegurar:

- Marco eficaz de gobierno corporativo: fundamento legal o institucional, normas de autorregulación, prácticas éticas y transparentes, seguimiento y actualización permanente.
- Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas: participación en las decisiones, estar debidamente informados y prohibirse el uso de información privilegiada.
- Desempeño de las partes interesadas en el gobierno corporativo: respeto por los derechos de las partes, establecidas por la ley o a través de acuerdos mutuos y desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- Divulgación de datos y transparencia: los resultados financieros, los objetivos de la empresa, la política de remuneraciones, operaciones con partes vinculadas, factores de riesgo previsible, la información deberá ser elaborada y divulgada de acuerdo con las normas de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera, revisiones periódicas por parte de auditores independientes, canales de información que garanticen acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.
- Responsabilidades de los miembros del consejo: actuar disponiendo siempre de información completa, de buena fe, con la diligencia y atención debida y con el mayor interés de la sociedad y de los accionistas. El consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados y deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

#### 1.4.2. Cohecho en las Transacciones Comerciales

La Convención de la OCDE establece normas jurídicamente vinculantes para penalizar el soborno de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales, exigiendo a los países imponer sanciones disuasorias y la prestación de asistencia legal mutua. El 2 de febrero de 2016 fue sancionada por el presidente de Colombia, la ley 1778, por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas

por actos de corrupción transnacional. (Congreso de la República de Colombia, 2016). Este marco general de la OCDE contra el soborno de funcionarios extranjeros, vigente desde 1997, blinda las legislaciones internas frente a los inversionistas extranjeros, debido a que se pueden sentir más vigilados por sus reguladores y pueden abstenerse de estas prácticas indebidas. “La OCDE no tienen la capacidad para controlar o imponer multas a las empresas que rompen la Convención” (Cuervo-Cazurra, 2008).

Los aspectos más relevantes y requeridos por la OCDE en esta directriz pretenden asegurar:

- Definición del cohecho: forma específica de corrupción, definida como la entrega voluntaria de algo de valor para influir en la actuación del trabajo de un funcionario, ya sea para hacer algo impropio o por no hacer algo que deberían hacer dentro del marco de sus atribuciones.
- Artículos acordados: el delito de cohecho de servidores públicos extranjeros, responsabilidad moral de las personas, sanciones, jurisdicción, aplicación, prescripción, operaciones con recursos de procedencia ilícita, contabilidad, asistencia legal mutua, extradición, autoridades responsables, monitoreo y seguimiento, firma y adhesión, ratificación y depósito, entrada en rigor, reformas y retiro.
- Obligación con autoridades competentes: informar del cohecho identificado a las autoridades correspondientes del país y reglas relativas de acuerdo al régimen jurídico del país.
- Evaluación de los controles internos y la implementación de indicadores de fraude o de cohecho: el entorno de control, el sistema contable, procedimientos de control, disponibilidad de datos informativos, clasificados en indicadores determinantes y actos determinantes del delito.

#### 1.4.3. Política del Consumidor

En octubre de 2015, la OCDE expidió visto bueno para el acceso de Colombia por medio de la Superintendencia de Industria y Comercio. Se definieron directrices con relación a: i) comercio electrónico, donde se reguló el derecho al retracto (ley 1480 de 2011, Art. 47 ); ii)

seguridad de producto, pues en septiembre de 2015 se conformó la Red Nacional de Consumo Seguro, con el objetivo de que se tomen medidas de protección frente a riesgos por la vida de los consumidores; iii) así mismo, se ha blindado la seguridad de la información de los consumidores, a través de la ley 1581 de 2012 - Habeas Data (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

Los aspectos más relevantes y requeridos por la OCDE en esta directriz pretenden asegurar:

- Cooperación internacional en contra de las prácticas comerciales fraudulentas y engañosas relacionadas con transacciones entre proveedores y consumidores.
- Definición de las principales prácticas comerciales fraudulentas y engañosas: falsear o tergiversar hechos materiales, no entregar productos o prestar servicios a los consumidores después de que estos han pagado por ellos, generando cobros con cargo a las cuentas financieras, telefónicas o de otro tipo de los consumidores, sin la debida autorización.
- Medidas efectivas para disuadir a los proveedores y/o individuos de incurrir en prácticas comerciales fraudulentas y engañosas.
- Mecanismos efectivos para investigar, conservar, obtener y compartir información relevante y evidencias relacionadas con prácticas comerciales fraudulentas y engañosas.
- Mecanismos efectivos que permitan resarcir el daño causado a los consumidores víctimas de prácticas comerciales fraudulentas y engañosas.
- Mecanismos para cooperar y compartir información entre sus agencias encargadas de vigilar el cumplimiento de leyes de protección al consumidor.

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Tipo de estudio cualitativo**

Interesados en conocer qué tan preparadas se encuentran las empresas objeto de estudio, respecto a los requerimientos que la OCDE solicitó a Colombia para su futura aceptación

como miembro. Se recopiló información que permitió describir y ampliar las características del fraude y la corrupción, contextualizando estos fenómenos en el sector empresarial colombiano.

El enfoque de este estudio fue descriptivo, porque se fundamentó en las expresiones de las personas entrevistadas y en las conductas que suscitan en sus empresas ante este tipo de eventos materia de estudio. Para entender el funcionamiento organizacional en la gestión de riesgos de fraude y corrupción desde algunos requerimientos de la OCDE, se especificaron propiedades, características, fenómenos, perfiles de desempeño, comportamientos y contextos de las empresas objeto de este análisis. Igualmente, se obtuvo información de manera independiente a través de las entrevistas sin pretender relacionarlas entre sí, entendiendo a cada una de las empresas desde sus propios atributos, así como el sector al que pertenecen, tipo de administración, regulación aplicada, entre otros. Se examinó e indagó el fenómeno de su entorno real (Martínez, 2011; Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## 2.2. Estudio de caso múltiples

Se realizó estudio de caso a cuatro empresas: Grupo EPM, Metro de Medellín, Bancolombia y BBVA Colombia, teniendo en cuenta que son entidades referentes de la ciudad de Medellín (Cuadro 2), reconocidas por la implementación de buenas prácticas en la gestión de riesgos. Las empresas del sector público son mucho más propensas a la definición y realización de casos de fraude y corrupción a través del abuso del poder, la obtención de permisos, la falta de profesionalismo de los empleados, desorganización en los gobiernos, adjudicación de contratos, el uso inadecuado de influencia, amistad e información privilegiada, entre otros. Por el lado de las empresas privadas, se tuvieron en cuenta hechos tales como facilitación de pagos, regalos para la obtención de favores y abuso de poder entre otros (Argandoña, 2005). Se seleccionaron empresas del sector financiero, debido a su exposición a situaciones de fraude y corrupción dada su naturaleza, lo que las hace más permeables en la administración de dineros públicos y/o privados. Nur-tegin K. & Sahin T. (2013) manifiestan que las empresas menos expuestas al soborno se encuentran en los sectores de la industria textil y de prendas de vestir, alimentos, industrias al por mayor y al

por menor, lo cual hace interesante conocer qué tan propenso se encuentra el medio financiero a estas situaciones.

## Cuadro 2

### *Caracterización de las empresas de estudio de casos*

Empresa	Sector	Tipo de Servicio	Tamaño	Origen Capital	Año de Fundación	Cotiza en Bolsa	No. Empleados	Activos Totales (millones de pesos)
Grupo EPM	Público	Públicos domiciliarios	Grande	Nacional	1955	No	26.551	\$41.962.074
Metro de Medellín	Público	Transporte y Movilidad en la ciudad de Medellín	Grande	Nacional	1979	No	1.400	\$4.208.051
Bancolombia	Privado	Financieros	Grande	Nacional	1945	Si	19.544	\$115.827.876
BBVA Colombia	Privado	Financieros	Grande	Extranjera	1999	Si	5.713	\$50.183.849

Cifras a diciembre 31 de 2015 - Tamaño de empresas según ley 905 de 2004

Los estudios de caso pueden involucrar argumentos simples o múltiples y diferentes niveles de análisis (Yin, 1981-1984), con lo que se busca explicar cómo y por qué ocurren los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia desde una sola variable. El estudio de caso es una estrategia de investigación, que desarrolla una tipología de estudio particular y describe la lógica de replicación esencial en el análisis de casos múltiples. Los estudios de caso, se centran en la comprensión de la dinámica actual dentro de los ajustes individuales y suelen combinar la recolección de datos, tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones (Eisenhardt, 1989). De ahí, que la evidencia puede ser cualitativa (por ejemplo, palabras), cuantitativa (por ejemplo, números), o mixta. Tal como sostiene Jorge Martínez, “Yin (2003), Creswell (2005) y Mertens (2005) consideran que en el estudio de caso debe existir triangulación de fuentes de datos y pueden utilizarse diferentes herramientas como: documentos, archivos, entrevistas, observación, artefactos, grupos de enfoque, cuestionarios y otros” (Martínez, 2011, p.31). Para interpretar la selección de casos, se aduce que "la selección de los casos es un aspecto importante en la construcción de la teoría a partir de estudios de caso" y "es como probando la hipótesis de la investigación, el concepto de una población es crucial, ya que la población se define en el conjunto de



entidades de las que la muestra de investigación se confeccionará" (Eisenhardt, 1989, 532-534).

El método del estudio de casos no busca generalizar resultados. Por el contrario, busca profundizar en el entendimiento de un fenómeno a partir del análisis a fondo de unos casos de estudio escogidos idóneamente y con riqueza de información para ejecutar el estudio. Una de las motivaciones relevantes en la construcción de la teoría del estudio de casos es que es uno de los mejores medios con abundante demostración cualitativa del método lógico deductivo de investigación. Es un enfoque de desarrollo de la teoría que está profundamente incrustado con riqueza de datos empíricos y con la teoría de la construcción de los casos es probable que produzca teoría regulativa, interesante y comprobable. Eisenhardt & Graebner (2007). En los estudios de caso, existe la posibilidad de elegir un caso único o casos múltiples, que al mismo tiempo pueden ser exploratorio, descriptivo o explicativo, resaltando el uso diferencial de la teoría en cada uno de estos y especificar detalladamente lo que se propone realizar. Yin (2003); para el presente estudio se presenta la descripción de un fenómeno desde su contexto.

### 2.3. Instrumentos o técnicas de recolección de información

Las entrevistas se realizaron a los responsables de riesgos corporativos de cada una de las empresas seleccionadas. A partir de estos resultados, más la información producto de la investigación de las fuentes secundarias como artículos relacionados con el tema de estudio, libros y revistas, que han sido referenciadas, se pretende validar tanto la pregunta de investigación como los objetivos de la misma. En un estudio de casos, una de las reglas más importantes para la recopilación de los datos, es hacer un seguimiento riguroso e informar todos los pasos en el proceso de recolección de la información.

De acuerdo con las recomendaciones de Hernández et al., (2010), las preguntas utilizadas en las entrevistas, fueron abiertas y semiestructuradas (Cuadro 3). Se basaron en una guía preguntas y el entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, de tipo abiertas porque se fundamentaron en una guía general del contenido. El entrevistador contó con la flexibilidad

para manejarlas, y fueron realizadas en octubre de 2016 a los líderes de los procesos de gestión de riesgos, evaluando el estado de madurez y concluyendo sobre las oportunidades de mejoramiento que se derivaron de este estudio, buscando cubrir todos los asuntos relevantes producto de la investigación. El tiempo promedio de cada entrevista fue de 60 minutos.

### Cuadro 3

#### *Protocolo de entrevista utilizado*

##### **A. Gobierno Corporativo**

1. Acorde con su experiencia como directivo de la entidad, por favor coméntenos, ¿de qué manera los requerimientos de la OCDE han impactado o impactaran la gestión y el marco que soporta el gobierno corporativo de la entidad?
2. Desde los requerimientos de la OCDE, ¿cómo se logran mantener comportamientos éticos y transparentes en la actuación de los miembros de junta, socios, accionistas, empleados y proveedores, mencione algunas de estas funciones y controles donde este tema se vuelve crítico?
3. A la luz de los requerimientos de la OCDE, ¿cuál es la participación de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo, su papel y cómo se garantiza su participación en él?

##### **B. Cohecho en las transacciones internacionales**

4. De acuerdo con los requerimientos de la OCDE, ¿cuáles son las directrices de la entidad ante la posibilidad de fraude y corrupción en las transacciones internacionales?
5. Teniendo en cuenta los requerimientos de la OCDE, ¿cómo actúa y qué medidas de tratamiento adopta la entidad ante eventos de fraude y corrupción en las transacciones que realiza?
6. En relación con los requerimientos de la OCDE, ¿qué herramientas e indicadores tienen implementados para gestionar los riesgos de fraude y corrupción, teniendo en cuenta el entorno de control de la entidad?

##### **C. Política del Consumidor:**

7. De acuerdo con los requerimientos de la OCDE, ¿cómo se monitorean en la gestión de riesgos de la entidad los eventos de fraude y corrupción desde la atención a las peticiones, quejas y reclamos (PQR) de los clientes-usuarios?
8. En relación con los requerimientos de la OCDE, ¿cuáles son las principales acciones que la entidad ha implementado en relación con los riesgos de fraude y corrupción en el cumplimiento de la Ley Habeas Data?
9. En relación con los requerimientos de la OCDE, ¿cuáles son las principales acciones que la entidad ha implementado en relación con los riesgos de fraude y corrupción en el cumplimiento del derecho al retracto?

##### **Cierre:**

¿Considera usted algún aspecto sobre corrupción y fraude que desee agregar?

## 2.4. Justificación de la solución en términos de la Maestría en Administración de Riesgos

La temática de la investigación se enmarca dentro de los temas de interés en la gestión de riesgos de las organizaciones, tanto públicas como privadas, alineada con los temas tratados en la maestría en el ámbito empresarial. De igual manera, es un tema de conocimiento general entre inversionistas, empresarios y comunidad en general, la intención del gobierno colombiano de adherirse a los requerimientos de la OCDE, por lo que se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas en relación a la implementación de éstos y su alineación con la gestión de riesgos de fraude y corrupción.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Gobierno corporativo

Se encontraron los siguientes elementos comunes:

- El concepto de gobierno corporativo es uno de los mecanismos con que cuentan las organizaciones para controlar su gestión.
- Las estructuras del gobierno corporativo están conformadas por la presencia de elementos formales, debidamente oficializadas (estatutos, convenios marco de relaciones con diferentes grupos de interés, código de gobierno corporativo, informes periódicos de rendición de cuentas, reglamento de juntas directivas, marco legal y regulatorio, reglamento interno de trabajo, política de cero tolerancia al fraude, política relacionada con aportes a partidos políticos, entre otros). También, se identificaron elementos informales que representan el conjunto de prácticas inmersas dentro de la cultura organizacional que son pilares de transparencia y confianza con los grupos involucrados (cultura y valores, entre otros). Finalmente, están los mecanismos de control (sistema integral para la prevención y control del lavado de activos y financiación del terrorismo, canal para recepción de PQRS, normas de autorregulación, prácticas éticas y transparentes, línea ética, seguimiento y actualización permanente), los cuales combinan elementos internos y externos, realizados no sólo por los órganos de supervisión y control, sino también por terceros interesados en el desempeño de las empresas

(calificadoras de riesgos, inversionistas, auditorías externas, organismos de supervisión y control y la comunidad, entre otros). De acuerdo con las entrevistas realizadas, se identificó que a través de la definición e implementación de estos elementos, las organizaciones pretenden dar cumplimiento con las exigencias de generación de valor para los dueños, garantizar la eficiencia, generación de bienestar social, teniendo claro el papel del sector al que pertenecen como regulador y proveedor de políticas públicas y privadas que ayudan, orientan y estimulan el cumplimiento de los objetivos de la organización empresarial.

- Los sistemas de gobierno corporativo implementados se encuentran en línea con las recomendaciones y tendencias internacionales recomendadas por OCDE y las locales de acuerdo a las exigencias legales. Ver Cuadro 4. Resumen de hallazgos en la entrevistas - Gobierno Corporativo.

En el sector público se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Los conflictos de intereses de los empleados y directivos están sometidos de manera especial al régimen de inhabilidades y compatibilidades de la ley 80 de 1993, modificada por la ley 1150 de 2007 y ley 1474 de 2011, que regulan esta materia. Igualmente, cuentan con la ley 734 de 2002, referente al régimen disciplinario de los servidores públicos.
- Las entidades han definido una política antifraude y anticorrupción, que incluye una declaración de transparencia obligatoria a todos los directivos, empleados y trabajadores, proveedores y/o contratistas.

En el sector privado se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Los bancos tienen una influencia de las exigencias de la FCPA y ley patriota, por las operaciones que realizan en el mercado bursátil.
- Disponen de auditorías independientes y revisoría fiscal.
- Manejan unos límites mínimos y máximos de exposición a la pérdida.
- Este sector tiene la particularidad de contar con reglamentos de asamblea general de accionistas, reglamento de la junta directiva y reglamentos de los comités de apoyo a la

junta. Las juntas directivas tienen facultades de representación, administración, gestión y vigilancia, con lo que pueden decidir la realización de cualquier acto de disposición o administración y en especial las funciones y obligaciones descritas en los estatutos sociales y en las normas legales.

- Poseen un Sistema de Administración del Riesgo Operacional, SARO, como metodología para la gestión de pérdidas operacionales y es complementaria al sistema de administración de riesgos corporativo que tienen estas organizaciones.

Es importante mencionar que se identificó un elemento particular, que no es común a todas las organizaciones objeto de estudio:

- Las directrices de gobierno corporativo del Grupo EPM enmarcan los lineamientos de la responsabilidad social empresarial, justificando en la búsqueda de un balance en los intereses y necesidades de sus diferentes interesados. De esta manera, establece reglas claras para su relacionamiento e interacción, un marco ético, claro y transparente a las actuaciones de la entidad que propendan por la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.

### 3.2. Cohecho en transacciones internacionales

Se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Están sometidos al cumplimiento de la legislación vigente del país, particularmente la ley 1474 de 2011 (nuevo estatuto anticorrupción), el decreto reglamentario 124 del 2016 (plan anticorrupción y de atención al ciudadano), decreto reglamentario 1081 y 2641.
- Han definido e implementado la gestión de sus riesgos, con el propósito de definir las medidas de prevención que buscan minimizar el riesgo de cohecho.
- Generan soporte a la continuidad de la operación, actualizan sus mapas de riesgos asociados a fraude y corrupción y generan los planes de acción correspondientes con el fin de: a) establecer una metodología para la identificación de los riesgos, b) cerrar espacios propensos a la materialización de hechos de corrupción, c) estrategias de

atención al ciudadano, d) acceso a la información y, e) definición de estrategias para proteger y prevenir hechos de corrupción.

- Cuentan con una definición de la política de sistema de administración del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo, SARLAFT, con la que buscan prevenir y regular la materialización del riesgo de cohecho en las transacciones que realizan tanto a nivel nacional como internacional.
- Poseen una metodología para la adquisición de bienes y servicios con el cual ejecutan los procesos de contratación de orden local, nacional e internacional, regulados de acuerdo a su política interna y externa.
- Promulgan la declaración de la política de cero tolerancias a prácticas de fraude, corrupción y soborno, como una estrategia de transparencia y legalidad en las actuaciones que realizan las organizaciones. Ver Cuadro 5. Resumen de hallazgos en la entrevistas - Cohecho en las Transacciones Comerciales

En el sector público se encontraron los siguientes elementos comunes:

Las entidades están sometidas al cumplimiento regulatorio de:

- La ley 734 de 2002 como elemento de control, con el objeto de contrarrestar los actos de fraude y corrupción entre otras conductas indebidas, bajo la que se regulan el régimen disciplinario de los servidores públicos. Así mismo, al régimen de inhabilidades e incompatibilidades de la ley 80 de 1993.
- La política pública de transparencia administrativa, ley 1712 de 2014, que incluye la obligatoriedad de una declaración de transparencia de todos los directivos, empleados y trabajadores, proveedores y/o contratistas del sector público.
- El modelo estándar de control interno, MECI, decreto 1599 de 2005, como una herramienta de gestión que fortalece el sistema de control interno de las entidades públicas, con lo que buscan garantizar la coordinación de las acciones, la fluidez de la información que producen, la comunicación y el anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presenten.

En el sector privado se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Las entidades financieras están sometidas al cumplimiento de la ley norteamericana Sarbanes Oxley, SOX, como elemento de control complementario, extensivo del requerimiento regulatorio en la legislación colombiana.

Es importante mencionar que se identificó un elemento particular y que no es común a todas las organizaciones objeto de estudio:

- El Grupo EPM se encuentra adherido al principio 10 del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, donde se establece que las empresas deberán trabajar en contra de la corrupción en todas sus representaciones incluidas la extorsión y el soborno. Persigue la lucha contra la corrupción actuando dentro este marco, teniendo en cuenta las iniciativas y los medios de autorregulación aplicados en la entidad, en especial, aquellos que tienen por objeto mantener un ambiente de transparencia y confianza.
- En BBVA Colombia la gestión del riesgo de fraude se fundamenta en tres puntos básicos como son: a) la responsabilidad de la gestión del riesgo de fraude; b) el comité de gestión y prevención del fraude y, c) el plan local de gestión del fraude. En este sentido, para su gestión cuenta con once dependencias que desarrollan funciones específicas relacionadas con la evaluación, prevención, detección, mitigación y recuperación del riesgo de fraude y la asignación de responsabilidades a nivel país con responsabilidades directas o indirectas para la gestión de este riesgo.

### 3.3. Política del consumidor

Se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Con el objetivo de dar cumplimiento al estatuto de protección a los consumidores han establecido directrices básicas para el tratamiento seguro de la información y aviso de privacidad.

- Partiendo de la ley 1581 de 2012 de Habeas Data, las organizaciones pueden estar al tanto de la información del titular que repose en centrales de información crediticia como CIFIN, DATACRÉDITO o en especialistas como bancos de datos de información financiera, crediticia, comercial y provenientes de terceros países a que se refiere la ley 1266 de 2008 y sus normas reglamentarias o modificatorias, para la ejecución de las transacciones con clientes y/o usuarios.
- Las organizaciones entrevistadas, con el propósito de dar cumplimiento a la ley 1480 de 2011, estatuto del consumidor, han implementado mecanismos que pretenden resarcir a los consumidores víctimas de prácticas comerciales fraudulentas y engañosas.
- Los PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) recibidas por las organizaciones están reguladas a través de la ley 1755 del 2015 que define los términos de respuesta y el estatuto anticorrupción. Ver Cuadro 6. Resumen de hallazgos en la entrevistas - Política del Consumidor.

En el sector privado se encontraron los siguientes elementos comunes:

- Tienen implementados mecanismos que permiten resarcir a los usuarios como: a) la línea especializada de seguridad, la cual realiza dos tipos de investigaciones, la primera de carácter interno para empleados y otra que evalúa lo sucedido frente a los riesgos que pueden tenerse en los productos o los servicios de la organización; b) la línea de atención al cliente que atiende peticiones y reclamos relacionados con el servicio y c) la políticas de abono, que definen los tiempos de respuesta al cliente en caso de fraude.

Es importante mencionar que se identificó un elemento particular y que no es común a todas las organizaciones objeto de estudio:

- Frente al resarcimiento al cliente, en el Grupo EPM se detectó la existencia de elementos con los que compensan este tipo de situaciones, tanto al interior como al



exterior, tales como: a) el contrato de suscripción para la venta de servicios a los usuarios; b) la compensación de acuerdo con el marco tarifario que se debe realizar ante la no prestación del servicio y c) los análisis de riesgos y determinación de controles para los diferentes contratos, proyectos, ventas comerciales, opciones de negocios e inversiones adelantadas por las empresas del Grupo.

- En el Metro de Medellín se encontró que disponen de una carta de trato y atención al ciudadano, que considera los derechos, deberes y los canales para ejercerlos. Adicionalmente, cuentan con el contrato tarjeta cívica, que establece la relación contractual entre el usuario y la empresa en relación con ese medio de pago. Respecto al cumplimiento de las leyes de protección al consumidor (ley 1480 de 2011, estatuto del consumidor), esta entidad reporta unas características especiales al servicio que presta y el cumplimiento de otras normas específicas que regulan la relación con los usuarios, tales como el código de comercio. Esta norma también incluye el contrato de transporte. De ahí, que la entidad lo tenga así dispuesto en el reglamento del usuario publicado en las carteleras operativas de cada estación o parada del Sistema.
- BBVA Colombia dispone de herramientas para el registro, control y seguimiento de las solicitudes, quejas y reclamos radicados por los clientes o entes de control denominadas métricas e informes, así como herramientas de escucha y diálogo denominadas “focus groups”. Estos últimos corresponden a jornadas de trabajo con clientes para conocer su opinión sobre temas concretos, educación financiera, mesas de trabajo con proveedores y aliados estratégicos.

A continuación, se presentan los principales resultados de elementos identificados en relación con los requerimientos de la OCDE en las empresas objeto de análisis.

- i) En gobierno corporativo, la lucha contra los riesgos de fraude y corrupción se convierte en un marco estratégico del sistema de administración de riesgos, tanto en el sector público como privado. De ahí, la fortaleza de los resultados identificados en esta directriz por parte de la OCDE. (Cuadro 4). Se identificaron algunos elementos como iniciativas complementarias y/o que son aplicables específicamente por la pertenencia al sector público o privado, pero que no

corresponden a un parámetro de incumplimiento por la entidad en la cual no se ha identificado. En este caso, se identificó con las letras NA, indicando que no aplica.

Cuadro 4

*Resumen de hallazgos en la entrevistas - Gobierno Corporativo*

Elemento	EPM	METRO	Bancolombia	BBVA
Gobierno corporativo de la entidad u organización (código, acuerdo, convenio, otro) con partes interesadas	✓	✓	✓	✓
Procedimientos para determinar potenciales conflictos de intereses a nivel de los miembros de junta	✓	✓	✓	✓
Declaración de transparencia en las actuaciones y de cumplimiento de las exigencias de la normatividad	✓	✓	✓	✓
Declaración de los orígenes de los recursos de los miembros de junta, directivos, empleados y trabajadores de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Comité de ética de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Código de ética de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Política de cero tolerancias a prácticas como el fraude, la corrupción y el soborno en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Buenas prácticas en cuanto al cumplimiento normativo, regulatorio y del desempeño en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Existencia de juntas directivas en las empresas filiales del grupo que conforman la entidad u organización empresarial	✓	✓	✓	✓
Conformación, designación de sus miembros y directrices para el funcionamiento del gobierno corporativo de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Marco estratégico, regulatorio y normativo para el direccionamiento del gobierno corporativo de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Manual de conducta vinculante a todos los directivos, empleados y trabajadores de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Manual de conducta vinculante a todos los proveedores y contratistas de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Herramientas para la gestión interna de los riesgos de fraude y corrupción en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Iniciativas voluntarias a nivel nacional e internacional de la gestión de los riesgos de fraude, corrupción y de transparencia de la entidad u organización. Ej.: mediciones.	✓	✓	✓	✓

Unidad / área / dependencia / programa de cumplimiento de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Página web de la entidad u organización (link transparencia en nuestra gestión)	✓	✓	✓	✓
Línea de contacto de la entidad u organización para interactuar con todos los que quieran reportar incidentes que consideren actos inapropiados por parte de (miembros de junta, directivas, empleados, trabajadores, proveedores y contratista) la entidad u organización empresarial en el contexto donde opere o tenga presencia (local, nacional O internacional)	✓	✓	✓	✓
Planes de acción al interior de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Conjunto de normas, leyes, decretos, circulares, procedimientos, entre otros, que direccionan, regulan, controlan, monitorean y supervisan la gestión de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Sistema corporativo de administración de riesgos de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Mesas de trabajo con proveedores y aliados estratégicos.	✓	✓	✓	✓
Código de conducta de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT	✓	✓	✓	✓
“Focus groups” y jornadas de trabajo con clientes para conocer su opinión sobre temas concretos en la entidad u organización	NA	✓	NA	✓
Política de gestión de riesgo operacional de la entidad u organización	NA	✓	✓	✓
Sistema de Administración de Riesgos Operacional - SARO.	NA	✓	✓	✓
Sistema de Información para la gestión de riesgos y controles en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓

- ii) Los principales hallazgos en relación con los requerimientos de la OCDE en Cohecho en las Transacciones Comerciales (Cuadro 5), se expresan a continuación. Se identificaron algunos elementos como iniciativas complementarias y/o que son aplicables específicamente por la pertenencia al sector público o privado, pero que no corresponden a un parámetro de incumplimiento por la entidad en la cual no se ha identificado. En este caso, se identificó con las letras NA, indicando que no aplica.

## Cuadro 5

### *Resumen de hallazgos en la entrevistas - Cohecho en las Transacciones Comerciales*

Elemento	EPM	METRO	Bancolombia	BBVA
Políticas, directrices, prácticas de actuación con terceros por parte de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Mecanismos de denuncia penal de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Matriz de riesgos de fraude, corrupción y protección de datos de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Planes de gestión, control, de mejoramiento por parte de la entidad u organización y otros mecanismos internos	✓	✓	✓	✓
Reportes internos de fraude y corrupción por parte de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Procesos, guías y mecanismos de seguimiento, entre otros, monitoreo y verificación internos y externos existentes en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Gestión normativa y regulatoria a través de gremios por parte de la entidad u organización	✓	✓	✓	NA

- iii) Para finalizar, en los requerimientos de Política del Consumidor (Cuadro 6), se observaron los siguientes. Se identificaron algunos elementos como iniciativas complementarias y/o que son aplicables específicamente por la pertenencia al sector público o privado, pero que no corresponden a un parámetro de incumplimiento por la entidad en la cual no se ha identificado. En este caso, se identificó con las letras NA, indicando que no aplica.

## Cuadro 6

### *Resumen de hallazgos en la entrevistas - Política del Consumidor*

Elemento	EPM	METRO	Bancolombia	BBVA
Inventario de bases de datos en la entidad u organización	✓	✓	✓	✓
Canales de Habeas Data para cada base de datos identificados	✓	✓	✓	✓
Política de manejo y protección de datos de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓

Debida diligencia ante el reporte y atención de eventos, donde se invoque el derecho al retracto de la entidad u organización	✓	NA	✓	✓
Manual del Sistema de Atención al Consumidor financiero, SAC.	NA	NA	✓	✓
Sistema de Atención al Consumidor Financiero, SAC.	NA	NA	✓	✓
Canales de recepción de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS) de la entidad u organización	✓	✓	✓	✓

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Gobierno Corporativo

No obstante, las organizaciones analizadas cumplen de manera general con los requerimientos que establece la OCDE en materia de gobierno corporativo, se cuestiona que en Colombia se presenten eventos que llaman la atención de fraude y corrupción, con la existencia de leyes, normas y reglamentos que regulan y disuaden este tipo de eventos. En el entendido que no es suficiente la generación de regulaciones para que estos comportamientos sigan sucediendo, el problema se debe abordar de manera diferente y la principal forma es desde el actuar de las personas con sus valores, sus creencias y sus aptitudes como se debe influenciar para cambiar esa proclividad de cometer actos de fraude y corrupción en las diferentes actividades empresariales y de la vida cotidiana.

El Estado actualmente es un regulador y proveedor de políticas que buscan entre otras, la orientación, el estímulo al cumplimiento y la propensión al logro de los objetivos, tanto del país como de los sectores empresariales. Vale la pena anotar que las empresas se involucren apoyando significativamente al gobierno, en prácticas que van más allá de cumplir con la normatividad que los rige, generando más conciencia al interior de sus organizaciones y trabajando proactivamente en influenciar las actuaciones de las personas que están a su cargo, y en general todos los vinculados (contratistas y proveedores), de tal manera que se propicien cambios positivos frente la situación actual de fraude y corrupción en Colombia.

La actuación de diferentes entes y organismos del orden nacional e internacional, permiten a través de esfuerzos permanentes elevar los estándares del gobierno corporativo,

especialmente en países emergentes, reflejado en el desarrollo normativo y legal que actualmente tiene Colombia para sus sectores productivos. Este concepto ha evolucionado de un contexto netamente financiero como fue en sus inicios, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización, y que según definiciones de la OCDE, tiene que ver con los medios internos por los cuales las entidades son gestionadas. Estos mecanismos han permitido que tanto los sectores público y privado posean herramientas de blindaje ante actuaciones inadecuadas de sus accionistas, dueños y administradores. Resulta interesante que a lo alcanzado hasta la fecha, se le complemente un seguimiento y monitoreo permanente en las situaciones y hechos que pueden influir en esos marcos de gobierno corporativo de las organizaciones. De esta manera, el mecanismo se ajuste de forma oportuna y pertinente a las nuevas condiciones que el entorno interno demande.

Las empresas analizadas, en primera instancia no refieren mayor conocimiento e interés hacia los lineamientos que tiene la OCDE por percibirlo como un tema de materia política. Sin embargo, al presentarles las directrices y temáticas exigidas por la OCDE, son conscientes de estar dando aplicabilidad a la mayoría de ellos, teniendo en cuenta que algunas son exigencias legales y otras buenas prácticas empresariales en la gestión de los riesgos. De esta manera, el gobierno nacional debe argumentar con mayor énfasis el interés de hacer parte de la OCDE, mostrando al sector empresarial esta iniciativa como una posibilidad de mejora en la administración de los negocios y la protección a los grupos de intereses.

Con los hallazgos obtenidos, no se encontraron muchas diferencias en las herramientas implementadas por las entidades objeto de análisis en asuntos de gobierno corporativo y respecto a los requerimientos de la OCDE, entendiendo esto como una intención de proteger a todos los grupos de interés. Los diferentes elementos hallados en las empresas, mantienen una alta correlación e interdependencia, cumpliendo así una función sistémica en la gestión de las mismas. Dando por sentado que frente al asunto de gobierno corporativo las organizaciones analizadas se encuentran avanzando en un nivel de implementación de los requerimientos que la OCDE formalizará tan pronto el país sea aceptado oficialmente en este organismo y para dar cumplimiento pleno deberán atender las brechas identificadas en esta investigación.

#### 4.2. Cohecho en las Transacciones Comerciales

Colombia se encuentra en el camino de preparación ajustando la normatividad y diseñando nuevas leyes que conlleven a dar el cumplimiento necesario para que sea aceptada como miembro de la OCDE, efecto que tendría implicaciones desde diferentes vertientes y una de ellas son las empresas colombianas, las cuales se encuentran hasta ahora en el camino de preparación. Dado esto, le exigirán al país reducir la corrupción de manera que se generen todos los controles, bloqueos y políticas que deslegitimicen el uso inapropiado de las transacciones comerciales internacionales y el fortalecimiento de los esfuerzos nacionales en materia de anticorrupción y que conduzcan a mejorar el nivel de gobernabilidad a través de dichas modificaciones nacionales. Aquí, el gobierno colombiano es el que da las pautas que deben existir para el riesgo de cohecho y son las organizaciones las que deben trabajar en el entendimiento sobre las acciones de tipo preventivo y correctivo que se deberán tener.

Una encuesta realizada a ejecutivos de empresas, que concluye que los sobornos son necesarios para obtener contrataciones. Si bien es cierto se han materializado eventos con respecto a la utilización de esta práctica con empresas multinacionales y por parte de entidades públicas y privadas, la realidad es que esta situación no puede ser generalizada. No todas las organizaciones hacen uso de estas prácticas y lo que más se evidencia en este tipo de situaciones son deficiencias, falta de controles, deterioro de valores, falta de compromiso y de transparencia de los involucrados, para que este tipo de prácticas no se realicen. Tomando en cuenta la teoría de Donald Cressey acerca del triángulo del fraude, la manera de intervenir el fraude y la corrupción está en las debilidades de los diseños organizacionales que permiten generar la ocasión para que se concrete este tipo de situaciones, descentralizando las funciones en algunas áreas e implementando nuevos controles de seguimiento y verificación para finalmente atacar la capacidad de realizar estos eventos, con la racionalidad de las personas que cometen estos hechos y no tienen establecidas las fronteras entre el delito y la ética. En consecuencia, si no se intervienen las personas que originan este tipo de riesgo, no será posible cambiar la situación Hamra (2000).

En las entrevistas hechas a las organizaciones objeto de estudio, se observó que tienen un significativo avance en la preparación que viene implementando el estado colombiano

con la legalidad y acciones necesarias, donde se evidencia la creación de áreas, políticas, regulaciones y seguimientos a planes y estrategias de anticorrupción. Sin embargo, falta evidenciar con claridad en sus reportes, que existe conocimiento pleno sobre los objetivos de la OCDE y lo que se pretende al ser Colombia miembro de este club de países.

En analogía con las empresas públicas y privadas, se observó que existen lineamientos marcados que difieren por su estructura, lo que conlleva a que el tratamiento en algunos aspectos sea diferente. Es el caso del gobierno corporativo como máximo rector de las actuaciones. Por el manejo que la junta y sus participantes le dan ciertos temas, es que deben darse los lineamientos y directrices para la gestión del riesgo de cohecho al interior de las organizaciones. Lo mismo sucede con el cohecho que tiene un direccionamiento diferente respecto del sector privado. De igual manera, se distinguen posiciones tan marcadas en las entidades como la política de cero tolerancia al fraude y la total mitigación de la exposición al mismo.

#### 4.3. Protección del Consumidor

La Legislación colombiana recientemente incluyó vigilancia a los sectores que no estaban teniendo seguimiento estricto en el cumplimiento de la promesa de lo ofrecido en bienes y servicios a los consumidores - usuarios finales. Esta nueva normatividad tiene como objetivo combatir los delitos asociados a prácticas comerciales fraudulentas y engañosas, sobre los cuales la OCDE se ha pronunciado.

Se observó de manera parcial en las empresas objeto de análisis, un trabajo decidido de involucramiento de la cadena de suministros con relación a los riesgos de fraude y corrupción, particularmente a nivel de las relaciones comerciales y contractuales que se ejecutan. Esto significa que la gestión de dichos riesgos debe trascender del ámbito interno hacia lo que se conoce como empresa extendida, involucrando a sus proveedores y contratistas en esta lucha de protección del consumidor. En este sentido, se deben generar espacios de relacionamiento en doble vía con sus clientes, proveedores y contratistas para que se traten estas situaciones y se garanticen los requerimientos legales y de la OCDE en cuanto a la protección de tales grupos de interés.



Con relación a la ley 1581 de 2012, las entidades han implementado políticas de manejo y protección de datos, han hecho un inventario de bases de datos en la entidad y tienen identificados los canales de Habeas Data para cada base identificada. Las empresas en mención, se caracterizan por ser entidades robustas en sistemas de información y en disponibilidad de recursos para administrar los datos de sus clientes. Por esta razón no se observan debilidades significativas con relación al cumplimiento de esta ley.

La debida diligencia ante el reporte y atención de eventos donde se invoque el derecho al retracto puede corresponder al punto más débil, en que las entidades manifiestan que se debe invertir mayores esfuerzos. Por ejemplo, en el proceso de análisis e investigación, debido a la necesidad de descartar eventos de fraude y corrupción por parte de personal interno y en primera instancia por parte de los clientes posteriormente. Sin embargo, las cuatro entidades manifiestan la importancia de disponer de canales de recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) para atender los requerimientos de los consumidores – usuarios, corregir las desviaciones en la prestación de los servicios ofrecidos, identificar las debilidades de los sistemas de control que permitan la ocurrencia de eventos de fraude y corrupción, y en última instancia dar el cumplimiento legal.

También se concluye que el sector al que pertenecen las empresas analizadas no genera ninguna obligación adicional a este capítulo de la OCDE. A pesar de ser públicas o privadas, las cuatro entidades están obligadas a dar cumplimiento a la regulación que protege a los consumidores - usuarios.

La consecución de recursos financieros para apalancar los proyectos de inversión, hace que los gobiernos acojan exigencias que involucran a todos los sectores empresariales. Colombia presenta avances a nivel normativo alrededor de los riesgos de fraude y corrupción y a pesar de existir un marco de actuación, la realidad es que estos delitos siguen vigentes, convirtiéndose en problemas incluso mayores a la violencia y a los desastres naturales. Realmente, la administración central busca a través de acuerdos como el de la OCDE obtener un robustecimiento y equilibrio con la gestión integral antifraude, en coordinación con la aplicación de sus políticas penales. Si bien es cierto, debe demostrar una contundencia superior a como viene obrando por las vías judiciales, lo más importante es fomentar una

sana cultura corporativa en contra de acciones como sobornos, desfalcos, fraudes y corrupción, etcétera.

El sector empresarial colombiano ha puesto de manifiesto a lo largo de varias décadas, una gran resiliencia a las diversas situaciones vividas que lo ha hecho tambalear sobre su existencia. Esto debido a las regulaciones que ha tenido que afrontar en las diferentes administraciones públicas, especialmente en medidas que obligan a modificar sus políticas internas.

Este estudio se limitó a analizar cuatro casos en sectores de servicios públicos y financieros, que dan paso a investigaciones posteriores con las que se podrán ampliar los sectores económicos de análisis, e incluso validar otros requerimientos que se encuentren aprobados por la OCDE para Colombia. Los resultados encontrados fortalecen los estudios previos de los diferentes autores. Sin embargo, es importante mencionar que hechos referenciados por los autores en este análisis no podrán ser homologables a Colombia puesto que corresponde a culturas, idiosincrasias y situaciones diferentes a las vividas en el territorio nacional, así como las evidencias del sector empresarial. De ahí, que resulte interesante pensar que si la aceptación de Colombia en la OCDE se convierte en una realidad, futuras investigaciones académicas estudien temas como: a) ¿qué tan fortalecido va a estar el sector empresarial colombiano con su modelo económico vigente?; b) ¿qué tan competitivo será el país en este grupo de aliados y los efectos generados en el proceso de resarcimiento del conflicto interno?; c) analizar, ¿qué tan preparados se encuentran otros sectores productivos del país (servicios, construcción, tecnología, entre otros) en aspectos de gobierno corporativo, cohecho en transacciones internacionales y política del consumidor?; d) considerar otros comités de los 23 que actualmente tiene la OCDE para validar en el ámbito del fraude y la corrupción su trabajo en estas líneas de riesgo. Todo ello con el fin de tener una mirada completa sobre los requerimientos plenos de la OCDE a Colombia.

Adicionalmente, no se presentaron limitaciones para la realización de este estudio, puesto que los insumos que se requirieron estuvieron disponibles.

Este artículo pretende mostrar lo que en materia de gobierno corporativo, cohecho en transacciones comerciales y política del consumidor poseen cuatro grandes empresas de la

ciudad de Medellín, donde se identificó que cuentan con elementos claves de implementación, gestión, control y seguimiento a estos tres comités de los 23 que Colombia debe aprobar ante la OCDE. Es importante resaltar, que de cara a que todo esto sea una realidad, en la práctica deben darse las condiciones para que al ser aceptado como miembro, se mejore la calidad de vida de los ciudadanos colombianos a través de inversión social. Esto, sin duda, redundará en una mejor distribución de la riqueza y de esta manera, la salud, la educación, la vivienda y el empleo estarían garantizando que este tipo de acuerdos tengan validez y cumplimiento en la vida cotidiana de todos los ciudadanos.

## REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2005). Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments. *Journal of Business Ethics*, 60, 251–264. doi: 10.1007/s10551-005-0133-4
- Argandoña, A. (2007). The United Nations Convention Against Corruption and its Impact on International Companies. *Journal of Business Ethics*, 74, 481–496. doi: 10.1007/s10551-007-9524-z
- Asiedu, E., y Freeman, J. (2009). The Effect of Corruption on Investment Growth: Evidence from Firms in Latin America, Sub-Saharan Africa, and Transition Countries. *Review of Development Economics*, 13(2), 200–214. doi: doi.org/10.1111/j.1467-9361.2009.00507.x
- Clarke, G. (2011). How Petty is Petty Corruption? Evidence from Firm Surveys in Africa. Munich Personal RePEc Archive, 15073. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/15073/>. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.11.002>
- Congreso de la República de Colombia (2016). Ley 1778 del 02 febrero/2016 Cohecho en Transacciones Comerciales (2016). Tomado de enlace doi: [es.presidencia.gov.co/](https://es.presidencia.gov.co/)
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption?. *Journal of International Business Studies*, 37, 803–822. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400223
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The effectiveness of laws against bribery abroad. *Journal of International Business Studies*. 39, 634–651. doi: doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400372

- Cullen, J., Johnson, J., Martin, K. y Parboteeah, K. (2007). Deciding to bribe: a cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(No. 6), 1401–1422. doi: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28179462>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550. doi: <https://goo.gl/b9Pv4Q>
- Fadahunsi, Akin y Rosa, Peter (2002). Entrepreneurship and Illegality: Insights from the Nigerian cross-border Trade. *Journal of Business Venturing*, 17, Issue 5, 397–429. doi: <https://goo.gl/rIealJ>
- Fisman, R. y Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. *Journal of Development Economics* Volume 83, Issue 1, May 2007, Pages 63–75 doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdeveco.2005.09.009>
- Gaviria, A. (2002). Assessing the effects of corruption and crime on firm performance: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review* Volume 3, Issue 3, 1 September 2002, Pages 245–268. Fedesarrollo. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1566-0141\(02\)00024-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1566-0141(02)00024-9)
- Geo-Jaja, M., y Mangum, G. (2000). The Foreign Corrupt Practices Act's Consequences for U.S. Trade: The Nigerian Example. *Journal of Business Ethics*, 24, 245–255. doi: <https://goo.gl/WXFlfW>
- Gjalt de Jong, Phan Anh Tu, and Hans van Ees. (2012). Which Entrepreneurs Bribe and What Do They Get From It? Exploratory Evidence From Vietnam – doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00400.x

- Gray, C. y Kaufmann, D. (1998). Corruption and Development, Finance & Development / March 1998 7–10. doi: <https://goo.gl/59PGc7>
- Gueorguiev, D. y Malesky, E. (2012). Foreign investment and bribery: A firm-level analysis of corruption in Vietnam. *Journal of Asian Economics*, 23, 111–129. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.asieco.2011.11.006>
- Hamra, W. (2000). Bribery in International Business Transactions and the OECD Convention: Benefits and Limitations. *Ethical and Professional Standards*, 35 (No. 4), 33–46. doi: <http://dx.doi.org/10.2469/dig.v31.n2.868>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill / Interamericana editores, Edición 5th. México. doi: <https://goo.gl/sTg3WD>
- Jong, G de, Anh, P. y Ees, H. (2010). Which Entrepreneurs Bribe and What Do They Get From It? Exploratory Evidence from Vietnam. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*. 36, Issue 2, 323–345. doi: v 10.1111/j.1540-6520.2010.00400.x
- Jong, G de., Anh, P. y Ees, H. (2015). The Impact of Personal Relationships on Bribery Incidence in Transition Economies. Article in *European Management Review*. Abril. doi: 10.1111/emre.12032
- Kim, S. (2016). Dangling the Carrot, Sharpening the Stick: How an Amnesty Program and Qui Tam Actions Could Strengthen Korea's Anti-Corruption Efforts. *Northwestern Journal of International Law & Business*, Volumen 36 (1), 235–266. doi: <https://goo.gl/EUPUID>

- Kimeu, S. (2014). Corruption as a challenge to global ethics: the role of Transparency International. *Journal of Global Ethics*, 10:2, 231–237. doi: 10.1080/17449626.2014.935982
- KMPG Asesores S.L. (2007). Gestión de riesgos de fraude. Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/BrTLrX>
- López Moreno, W. y Sánchez Ríos, J. (2012). El triángulo del fraude. *Forum Empresarial*, volumen 17, mayo 2012 pp. 65–81. doi: [goo.gl/ddO8YX](https://goo.gl/ddO8YX)
- Malesky, E. y Samphantharak, K. (2008). Predictable Corruption and Firm Investment: Evidence from a Natural Experiment and Survey of Cambodian Entrepreneurs. *Quarterly Journal of Political Science*, 3(227–267). doi:10.1561/100.00008013
- Martínez Rodríguez, J. (2011). Silogismos más que conceptos - Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 8, (1) 1–43. doi: <https://goo.gl/DWzIFg>
- Mauro, P. (1997). Corruption and Growth. *Trends in Organized Crime* 2, Issue 4, 67–67. doi: [doi.org/10.1007/s12117-997-1097-9](https://doi.org/10.1007/s12117-997-1097-9)
- Mendoza, R., Lim, R. y Ong López, A. (2015). Grease or sand in the wheels of commerce firm level evidence on corruption and SMES. *Journal of International Development*, 27, Issue 4, 415–572. doi: 10.1002/jid.3077
- Moene, K. y Soreide, T. (2016). Corruption control, *Law and Social Change*, 66(2), 147–163. doi: [doi.org/10.1007/s10611-016-9618-6](https://doi.org/10.1007/s10611-016-9618-6)

Nur-tegin, K. y Sahin, T. (2013). Bribing behaviour by firm attributes: an empirical analysis. *International Journal Public Policy* 14, 9(3), 231–244. doi: <http://dx.doi.org/10.1504/IJPP.2013.055706>

OCDE (2014). Colombia: la Implementación del Buen Gobierno OCDE. OECD, July, 516. Tomado de enlace doi: 10.1787/9789264202351-es

OCDE (2016). Tomado de enlace doi: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Presidencia de la República de Colombia (2016). Asuntos OCDE. Tomado de enlace doi: <http://es.presidencia.gov.co/>

Presidencia de la República de Colombia (2016). Comité Gobierno Corporativo Colombia - OCDE. Tomado de enlace doi: <http://goo.gl/iw6l6h>

Smith, L., Gruben, W., Johnson, L. y Smith, L. (2012). A multinational analysis of corruption and economic activity. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 16, Number 1, 3. doi: [//goo.gl/ztcwv3](http://goo.gl/ztcwv3)

Superintendencia de industria y comercio (2016). Comité Políticas de Consumidor Colombia - OCDE. Tomado de enlace doi: [//goo.gl/L9RzQF](http://goo.gl/L9RzQF)

Transparencia Internacional (2011). Tomado de los resultados del índice percepción de corrupción 2011 Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/0CiB0s>

Transparencia Internacional (2016a). Corrupción y desigualdad: como las poblaciones maldicen a las personas 2016. Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/K9kBVi>



Transparencia Internacional (2016b). Índice de percepción de la corrupción 2015. Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/RX0UjQ>

Transparencia Internacional (2016c). Índice de percepción de la corrupción 2015 en Dinamarca. Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/XVxNBf>

Transparencia por Colombia (2016). <http://transparenciacolombia.org.co/> Tomado de enlace doi: <https://goo.gl/urSM8H>

UNODC (2016). Tomado de enlace <https://www.unodc.org>

Wainstein, M. (2003). La Corrupción, un tema para investigar. “Contabilidad y Auditoría” – 17, 74. doi: <https://goo.gl/gACXBT>

Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Volumen 5 de Applied Social Research Methods. Second Edition - SAGE Publications, 2003